



O PERFIL DE LIDERANÇA DOS GERENTES DE BANCOS DE NATAL/RN

THE PROFILE OF LEADERSHIP OF MANAGERS OF BANKS OF NATAL/RN

Rochele Kaline Reis de Medeiros.

Mestre em Administração. Professora. Universidade Potiguar - UnP

E-mail: rochelereis@unp.br

Aecio de Oliveira Maia

Bacharel em Administração. Universidade Potiguar - UnP

E-mail: aecio_maia@hotmail.com

Suelem L. Rocha Cordeiro

Bacharel em Administração. Universidade Potiguar - UnP

E-mail: suelemzap@yahoo.com.br

RESUMO

O presente estudo objetivou identificar o perfil de liderança dos gerentes de bancos de Natal/RN. Teoricamente a pesquisa foi respaldada pelo modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986). Este modelo explica que o estilo de liderança correto é contingencial à maturidade ou disposição dos liderados em realizar as tarefas, podendo o líder assumir quatro comportamentos ou perfis de liderança. Foram investigados dez gerentes de bancos durante o mês de agosto de 2011. O acesso aos sujeitos da pesquisa se deu através de contatos agendados previamente. Apesar de não dispor de tempo, os gerentes mostraram interesse em responder o instrumento. A pesquisa de campo foi realizada em 30 dias. Para a escolha da amostra estabeleceu-se dois critérios: a lucratividade e o número de liderados. Foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, não probabilística por acessibilidade. Os dados foram coletados através da aplicação do questionário de levantamento de perfil, seguindo o modelo adotado por Vasconcelos (2007) adaptado de Hersey e Blanchard (1986). Evidenciou-se a predominância do perfil 3 (partilhar/compartilhar) como o mais adotado pelos gerentes que participaram da pesquisa, sugerindo que a equipe por eles liderada possui maturidade média. A pesquisa indicou também o estilo de liderança carismática como o estilo de liderança predominante. Os resultados permitem concluir que o perfil de liderança está relacionado ao estilo e que, portanto, os gerentes que adotam o perfil 3 (partilhar/compartilhar) incentivam a participação nas decisões, estão atentos ao relacionamento e procuram oferecer uma maior autonomia aos liderados.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Liderança. Bancos

ABSTRACT

This study will study the leadership profile of managers of banks of Natal/RN. Theoretically the survey was backed by the model of situational leadership of Hersey and Blanchard (1986). This model explains that the leadership style and the correct contingency the maturity or disposal of led to carry out the tasks, and may the leader take four behaviors or profiles of leadership. We investigated ten managers of banks during the month of August 2011. For the choice of the sample, we established two criteria: the profitability and the number of followers. There was a field research, descriptive, non-probabilistic by accessibility. Data were collected through the application of the questionnaire survey of profile, following the model adopted by Vasconcelos (2007) adapted from Hersey and Blanchard (1986). It was evident the predominance of profile 3 (share/share) as the most adopted by managers who participated in the survey, suggesting that the team they led has average maturity. The research also indicated the style of leadership as charismatic leadership style in the predominance. The results allow the conclusion that the profile of leadership is related to the style, therefore, the managers that adopt the profile 3 (share/share) to encourage participation in decisions, are attentive to the relationship and seek to offer greater autonomy to the led.

Keywords: Human resources. Leadership. Banks.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos acerca da liderança são fundamentados em diferentes abordagens. Davel e Machado (2001) esclarecem que as concepções e preferências metodológicas dos pesquisadores são fatores que interferem na escolha da abordagem de liderança a ser investigada. As análises mais discutidas reconhecem a liderança como uma combinação de traços pessoais, com destaque ao comportamento do líder e aos motivos que permeiam a eficácia da liderança (BOWDITCH; BUONO, 2004; COVEY, 2002; GIL, 2008).

Ao tratarem dos desafios relacionados ao sucesso das empresas contemporâneas Grzybovski, Boscarin e Migott (2002) afirmam que o segredo está em criar um senso de identificação entre o funcionário e a organização. Para tal, a função do líder se reveste de importância na medida em que envolve a habilidade de influenciar e motivar o comportamento de seus liderados. Logo, a complexidade que permeia esta tarefa indica que a liderança não se resume apenas na habilidade pessoal do líder (ROBBINS, 2006; CHIAVENATO, 2004; GIL, 2008; FIORELLI 2001).

Observa-se que não há uma regra definida, uma vez que existe uma variedade de estilos e estes podem ser válidos e eficazes de acordo com a situação (HERSEY; BLANCHARD, 1986; BOWDITCH; BUONO, 2004; DUBRIN, 2003).

Na cidade do Natal, Estado do Rio Grande do Norte, existem diversas instituições financeiras que atuam no setor bancário público e privado. A pesquisa foi realizada com gerentes que atuam nos bancos que se destacaram no site do G1 entre os dez maiores lucros registrados para o primeiro trimestre, conforme (LUCRO... 2011).

Com o objetivo de identificar o perfil de liderança dos gerentes de bancos de Natal/RN a pesquisa abordou desde o comportamento às técnicas usadas para motivar e liderar. Mesmo em se tratando de bancos distintos foi oportuno e importante o estudo e análise dos meios e técnicas de liderança adotadas pelos gerentes buscando resposta para seguinte questão: Qual o perfil de liderança dos gerentes de bancos de Natal/RN?

2 LIDERANÇA SITUACIONAL

A abordagem situacional propõe que o estilo de liderança deve condizer com a situação enfrentada. Nesta perspectiva, o estilo de liderança adotado pelo líder não depende apenas de suas características pessoais, mas, sobretudo de todo um contexto que envolve a or-

ganização, o líder, os liderados e até mesmo o mercado.

Tanto Bowditch e Buono (2004) quanto Robbins (2006), Maximiano (2009), Chiavenato (2004) e Limongi-França (2006) enfatizam que para a liderança situacional, o estilo eficaz deve se ajustar à situação, desta forma, é preciso saber adequar um determinado estilo à circunstância correspondente, avaliando o contexto exposto.

O tipo da liderança adotada passa a depender da situação. Apesar de Covey (2002) propor a liderança baseada em princípios e Hunter (2004) defender a liderança servidora, tomando como base Bowditch e Buono (2004), Hersey e Blanchard (1986), Milkovich e Boudreau (2008), Montana e Charnov (1998) entre outros, pode-se dizer que um único estilo de liderança não é eficiente em todas as situações. O tipo da liderança dependerá do contexto ou situação que permeia a organização, envolvendo fatores como: demanda do nível estratégico, relação com o mercado, incluindo inclusive, a maturidade dos liderados.

2.1 MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD

A teoria da liderança do ciclo vital ou teoria da liderança situacional proposta por Hersey e Blanchard (1986) entende que a eficácia da liderança varia de acordo com a maturidade e competência dos subordinados. A ideia que sustenta o modelo é a de que o comportamento ou perfil de liderança adotado deve variar segundo a disposição, vontade ou maturidade do liderado. Sendo a maturidade entendida como a disposição por parte dos liderados em assumir responsabilidade e dirigir seu próprio comportamento (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Os autores Hersey e Blanchard (1986) partem do princípio de que o perfil de liderança deve variar e este será determinado pela interrelação entre três fatores considerados decisivos: a orientação e direção da liderança (comportamento com foco na tarefa); o apoio sócio-emocional proporcionado pela liderança (comportamento com foco nos relacionamentos), e o nível de prontidão ou maturidade dos liderados em atender às demandas da liderança (maturidade).

Nesta visão, o comportamento da liderança pode estar focado na tarefa, nos relacionamentos ou na maturidade do liderado. Cada um destes fatores sinaliza para uma fase estando neste ponto a justificativa do termo ciclo vital. Nesta perspectiva, Stoner e Freeman (1985) explicam que ao passar pelas fases os liderados amadurecem e passam a demandar dos gestores mudanças no estilo de liderança. E como esclarecem Bo-

witch e Buono (2004, p.129) “O ponto máximo será quando a organização e seus gerentes estiverem tão confiantes nos subordinados e vice-versa, que será preciso depender menos tempo em considerações de tarefa ou relacionamento”.

Nesta linha de pensamento, os autores Hersey e Blanchard (1986) e Bowitch e Buono (2004) explicam a evolução do perfil de liderança de acordo com as fases que se encontram os liderados:

Inicialmente quando o subordinado não possui muita maturidade, a orientação é voltada para a tarefa. Esta é a fase 1 identificada no perfil informar/determinar. Nestes casos a liderança adota o comportamento focado nas instruções específicas relacionadas à execução da tarefa.

Na fase 2 visualizada no perfil vender/persuadir, os subordinados passam a se inteirar nas tarefas, tendo uma orientação voltada para o relacionamento, na

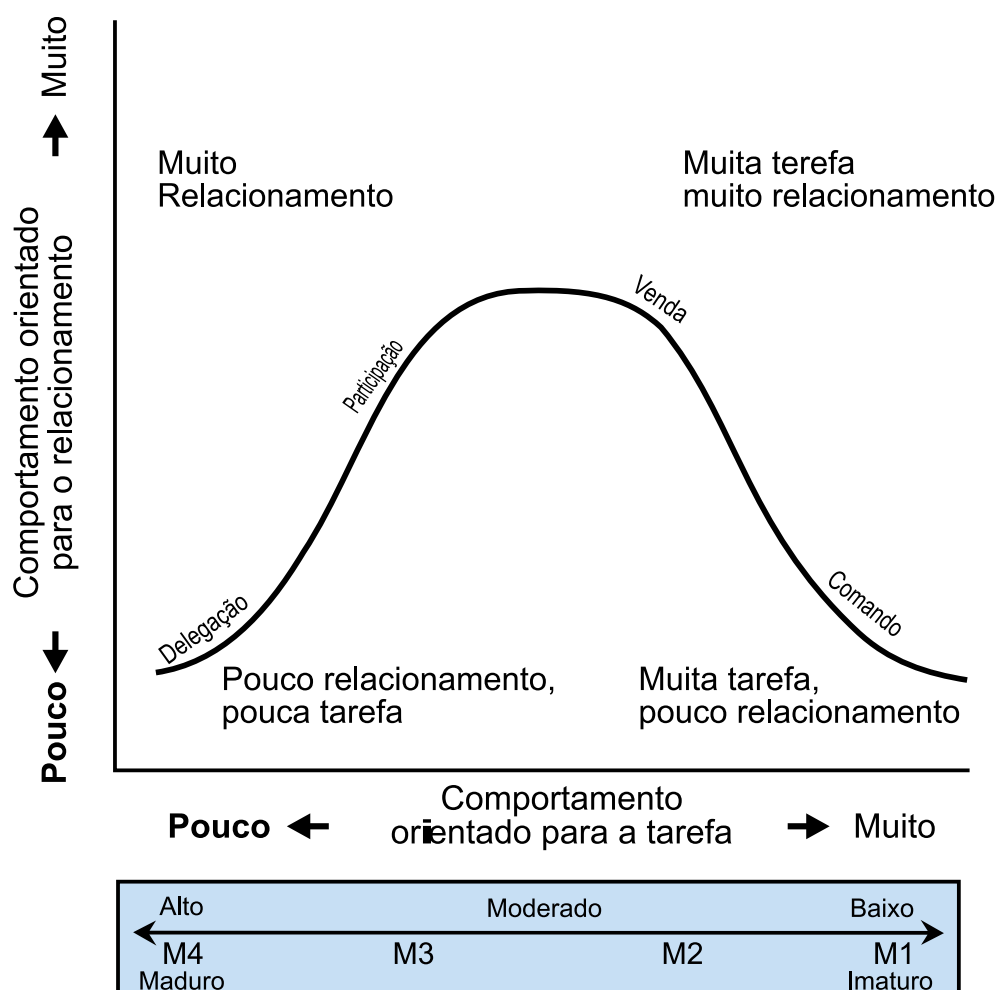
medida em que o líder se comporta explicando as decisões e oportunizando os esclarecimentos; apesar da orientação para o trabalho ainda ser intensa.

O perfil partilhar/compartilhar presente na fase 3 aponta para um maior relacionamento sobretudo, no compartilhar de ideias e decisão relacionado ao aumento da capacidade dos subordinados, nestes casos costuma ocorrer um incentivo para que os subordinados passem a aceitar maiores responsabilidades.

E na fase 4 identificada no perfil delegar, os subordinados passam a ser mais confiantes e capacitados, não há tanta ênfase na atividade e no relacionamento, a confiança entre as partes se mostra forte e em consequência as decisões são tomadas pelos liderados.

Observa-se que à medida que o seguidor vai adquirindo mais experiências e confiança, a necessidade de usar a autoridade para ele vai diminuindo, e o colaborador passa a sentir mais confiança em suas

Figura 1 – Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard



Fonte: Maximiano (2008, p.264).

atividades conforme demonstrado na figura 1.

A figura 1 ilustra também a distribuição dos comandos da liderança por etapas de experiência e maturidade do colaborador, apresentando um ciclo que relaciona a autoridade com a maturidade do colaborador.

Observa-se que na vertical a curva de maturidade acompanha o comportamento voltado para o relacionamento que segue uma escala que vai de pouco a muito, enquanto que na horizontal acompanha o comportamento orientado para a tarefa que segue uma escala que vai de pouco a muito, na fase de delegação há pouco relacionamento e pouca tarefa, seguindo para a fase de participação há muito relacionamento, no topo da curva também se encontra a venda, porém há muita tarefa, seguindo o declínio da curva está o comando, que é voltado para muita tarefa e pouco relacionamento, sendo considerada a maturidade do liderado em cada fase de comportamento e tarefa.

É Válido esclarecer que este modelo teórico respaldou a pesquisa, e que adaptação proposta por Vasconcelos (2007) visualizada no instrumento de coleta, contempla, sobretudo, a confecção do questionário, já que Hersey e Blanchard (1986) em suas pesquisas adotam entrevista como técnica de coleta. Ressalta-se, no entanto, que os itens atitudinais apresentados no questionário foram embasados no modelo Hersey e Blanchard (1986) conforme detalhado na metodologia.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Com o objetivo de identificar o perfil de liderança dos gerentes de bancos de Natal/RN, a pesquisa desenvolvida neste trabalho pode ser classificada como pesquisa descritiva e de campo (ROESCH, 2006), na medida em que levantou informações sobre o perfil de liderança dos gerentes de bancos através da aplicação de questionários.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi constituído pelos gerentes das agências dos bancos de Natal/RN. Foram adotados dois critérios de escolha da amostra: a lucratividade dos bancos e o número de liderados

O primeiro critério contemplou a seleção dos bancos que apresentaram os maiores lucros. De acordo com a pesquisa no site do G1 os bancos foram os se-

guintes: Banco do Brasil, Unibanco-Itaú, Bradesco e Santander. Estes bancos se destacaram no site entre os dez maiores lucro registrado para o primeiro trimestre, conforme (LUCRO... 2011).

O segundo critério abordou o número de liderados. Assim, de maneira não probabilística por acessibilidade, estabeleceu-se a quantidade de trinta ou mais liderados. Esse critério foi definido pela facilidade de se identificar a liderança num maior número de liderados e também pelo número de agências bancárias presentes na cidade do Natal/RN conforme ilustra a tabela 1.

Tabela 1: Números de Agências por Bancos em Natal/RN

BANCOS	NÚMEROS DE AGÊNCIAS
BANCO DO BRASIL	59
UNIBANCO/ITAÚ	14
BRADESCO	13
SANTANDER	7
TOTAL	93

Fonte: Dados da pesquisa junto ao Sindicato dos bancários, Julho 2011

Apesar do grande número de agências, sobretudo no caso do Banco do Brasil com 59 agências, a maioria dos bancos possui nestas agências um reduzido número de liderados, oscilando entre três e oito colaboradores. Desta forma, a amostra da pesquisa foi composta por 10 gerentes.

3.3 COLETA DE DADOS

O acesso aos sujeitos da pesquisa se deu através de contatos agendados previamente. Os gerentes não dispunham de tempo. Entretanto, mostraram interesse em responder o instrumento. A pesquisa de campo foi realizada em 30 dias durante o mês de Agosto de 2011.

O levantamento dos dados foi realizado por meio de questionário. O instrumento adotado seguiu o modelo aplicado por Vasconcelos (2007) adaptado de Hersey e Blanchard (1986), (anexo I e II).

O instrumento adotado apresenta itens atitudinais baseados na escala de Likert buscando a concordância do pesquisado com a frase da questão relacionando-a a uma atitude de liderança, conforme quadro 3.

Quadro 3: Classificação dos perfis de liderança

<p>Tipo 1 informar / determinar: questões no. 1, 5, 9, 13 e 17.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sempre digo às pessoas da equipe o que é esperado delas. 2. Detalho as tarefas que meus subordinados devem desempenhar. 3. Penso que é minha responsabilidade indicar o que meus subordinados devem fazer. 4. Determino as ações das pessoas da minha equipe. 5. Dou muita atenção às tarefas a serem desempenhadas pela minha equipe.
<p>Tipo 2 Vender / Persuadir: questões no. 2, 6, 10, 14 e 18.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Quando tenho uma boa ideia, gosto de fazer com que minha equipe pense como eu. 7. Faço com que minha equipe aja de acordo com as minhas ideias. 8. Acho que sempre existe uma forma de convencer as pessoas a agirem da forma mais adequada. 9. Acredito que a persuasão é uma ferramenta importante de liderança. 10. Tenho boa habilidade para fazer as pessoas agirem da forma que eu penso.
<p>Tipo 3 Partilhar / Compartilhar: questões no. 3, 7, 11, 15 e 19.</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Uma ação só é boa se leva em conta as ideias de todos da equipe. 12. As melhores decisões sempre são aquelas tomadas em conjunto. 13. Frequentemente reúno minha equipe para ouvir a opinião de todos. 14. Seria incapaz de tomar uma decisão sem a participação das outras pessoas da equipe. 15. Acredito que compartilhar informações e responsabilidades é essencial para um bom gerenciamento.
<p>Tipo 4 Delegar: questões no. 4, 8, 12, 16 e 20.</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Na hora de “pôr a mão na massa”, coloco a equipe para trabalhar e fico na supervisão. 17. Gosto quando as pessoas da minha equipe tomam iniciativas. 18. Não tenho problema em delegar responsabilidades. 19. Não sou um líder centralizador, deixo meus subordinados criarem. 20. Abro mão da minha forma de pensar se as outras pessoas da equipe propõem ideias melhores.

Fonte: Vasconcelos (2007) adaptado de Hersey e Blanchard (1986).

Cada atitude exposta no questionário refere-se a um tipo de liderança diferente, com a finalidade de o pesquisado responder as questões relacionando-as com suas reais atitudes como líder, podendo optar por escolher por: tipo 1 que descreve a atitude de informar/ determinar; o tipo 2 que descreve atitude de vender / persuadir; tipo 3 Participar/compartilhar e o tipo 4 que é delegar.

Para que não seja induzido a uma resposta daquela que não é a verdadeira, o gerente pesquisado teve acesso apenas ao questionário de levantamento de perfil (anexo II). O quadro 3 (anexo I) foi de uso exclusivo para o levantamento de dados e classificação dos perfis de liderança, que contribuiu para a identificação do perfil predominante.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O questionário adotado oferece 20 questões. Para

identificar o perfil de liderança do gerente somou-se cada uma das questões (anexo II). As questões estão separadas em quatro tipos de perfis.

As questões 1,5,9,13 e 17 pertencem ao perfil 1 (Informar/Determinar). As questões 2,6,10,14 e 18 pertencem ao perfil 2 (Vender/Persuadir). As questões 3,7,11,15 e 19 pertencem ao perfil 3 (Partilhar/Compartilhar) e as questões 4,8,12,16 e 20 pertencem ao perfil 4 (Delegar).

De posse dos resultados, a pontuação foi distribuída de acordo com o perfil. O perfil de liderança predominante foi o que alcançou menor pontuação.

É oportuno esclarecer que para a resposta muito característico se atribuiu um ponto, para a resposta característico se atribuiu dois pontos, para a resposta pouco característico se atribuiu três pontos e para a resposta nada característico se atribuiu quatro pontos;

Desta forma, o subgrupo de menor pontuação

indicou o perfil de liderança predominante dos sujeitos da pesquisa.

Serão apresentados os dados coletados a partir da aplicação do questionário de levantamento de perfil respondido pelos gerentes dos bancos de Natal/RN que atuam nas agências que possuem trinta ou mais liderados.

4.1 PERFIL IDENTIFICADO

Na tabela 2, segue a pontuação dos gerentes e o resultado que direciona ao perfil de liderança identificado. Para conhecer o perfil de liderança identificado, foi observado o número de pontos que cada gerente apresentou.

Tabela 2: pontuação de perfil identificado

ENTREVISTADOS	PERFIL 1 (INFORMAR/ DETERMINAR)	PERFIL 2 (VENDER/ PERSUADIR)	PERFIL 3 (PARTILHAR/ COMPARTILHAR)	PERFIL 4 (DELEGAR)	RESULTADO DO PERFIL IDENTIFICADO
Gerente 1	8	16	5	9	Perfil 3
Gerente 2	8	10	9	8	Perfil 1 e 4
Gerente 3	8	9	6	8	Perfil 3
Gerente 4	7	10	6	6	Perfil 3 e 4
Gerente 5	9	12	5	8	Perfil 3
Gerente 6	11	13	7	10	Perfil 3
Gerente 7	9	12	8	13	Perfil 3
Gerente 8	9	14	10	14	Perfil 1
Gerente 9	9	11	7	11	Perfil 3
Gerente 10	7	8	6	6	Perfil 3 e 4

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto 2011

Dos dez sujeitos pesquisados 2 (15%), apresentam o perfil 1 (Informar/Determinar); Já a maioria composta por 8 indivíduos, totalizando (62%) dos entrevistados adotam o perfil 3 (Partilhar/Compartilhar); Enquanto que 3 (23%) apresentam o perfil 4 (Delegar). Observa-se que nenhum dos gerentes se enquadrou no perfil 2 (Vender/Persuadir).

Nota-se que dois gerentes apresentaram mais de um perfil de liderança, sendo que um dos sujeitos apresen-

ta o perfil 1 e 4 e dois apresentam o perfil 3 e 4. Considerando que a pesquisa foi realizada com 10 gerentes e a tabela 3 apresenta 13 respostas e não apenas 10.

Apesar da predominância do perfil 3, esta variação de perfis apresentada na tabela 3 pode ser entendida como eficácia do líder. “Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e à situação”. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.117).

Tabela 3: identificação e percentual do perfil

	PERFIL 1	PERFIL 2	PERFIL 3	PERFIL 4
TOTAL DE SUJEITOS	2	0	8	3
PERCENTUAL DE SUJEITOS	15%	0%	62%	23%

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto 2011

Observa-se que o perfil de liderança predominante corresponde ao perfil 3 (Partilhar/compartilhar) representado por 62% dos entrevistados. Ao tratar deste perfil Hersey e Blanchard (1986) afirmam que o perfil 3 costuma ser eficaz com

pessoas de maturidade média. Entretanto fazem a seguinte ressalva: “[...] Parece que este tipo de líderes não permite as pessoas se desenvolverem plenamente através da delegação” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.310).

4.2 ANÁLISE DOS PERFIS DE LIDERANÇA IDENTIFICADOS

Inicialmente serão lembradas as características de

cada um dos Perfis de liderança, com o intuito de facilitar a compreensão. No quadro 4, pode-se visualizar as relações e as características dos perfis de liderança, facilitando o entendimento em relação aos dados obtidos:

Quadro 4: Relação e características dos perfis

Perfil 1. Informar/Determinar	Os subordinados apresentam um baixo nível de maturidade para realização das tarefas, cabendo ao líder uma supervisão mais rigorosa, definindo detalhadamente os processos para realização de uma determinada tarefa.
Perfil 2. Vender/Persuadir	Os subordinados apresentam um nível de maturidade classificado entre baixo e moderado, o líder apresenta um comportamento diretivo, ao mesmo tempo em que procura apoiar e reforçar a disposição do colaborador para realização das tarefas.
Perfil 3. Partilhar/Compartilhar	O líder e o subordinado participam juntos na tomada de decisão, se classificado com um alto nível de comportamento, porém baixo para realização das tarefas.
Perfil 4. Delegar	Apresentando um alto nível de maturidade, é atribuído ao colaborador autonomias para desenvolver alternativas e solucionar problemas, mesmo que já identificados pelo líder.

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto 2011.

Para Hersey e Blanchard (1986, p. 188), “O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.” Sendo necessária atenção por parte da liderança com esta relação já que para uma pessoa ou equipe que apresenta baixo nível de maturidade não se pode oferecer muita autonomia. Como esclarece oportunamente Covey (2005, p.129) “Nenhum sucesso no gerenciamento consegue compensar o fracasso na liderança.”

Nesta perspectiva Hersey e Blanchard (1986) propõem o que denominam de dosagem certa de comportamento de tarefa e de relacionamento por parte do líder, recomendando o perfil 1 (Determinar) para maturidade baixa; Perfil 2 (Persuadir) para maturidade entre baixa e moderada; Perfil 3 (Compartilhar) para maturidade entre moderada e alta e Perfil 4 (Delegar) para maturidade alta.

Compreende-se que a ausência de maturidade na execução de determinada atividade por parte de al-

guns subordinados faz com que a experiência do líder possa vir a ser desenvolvida no ambiente organizacional, pelo fato da liderança possuir de habilidades e conhecimentos.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p.190), “são pessoas que não têm nem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não são competentes nem seguras de si.”

Cabe ao líder assumir a responsabilidade de sua equipe, liderando as atividades que os subordinados não demonstram maturidade para fazê-lo. É essa atitude que Hersey e Blanchard (1986) chamam de perfil 1 (Informar/Determinar). A pesquisa revelou que dois gerentes adotam o perfil 1 (Informar/Determinar) sinalizando para um baixo nível de maturidade da equipe.

Em relação às características citadas no perfil 2 (Vender/Persuadir), compreende-se que muito embora o indivíduo tenha um elevado nível de conhecimento e exista vontade de tomar para si determinadas responsabilidades, o mesmo não apresenta conheci-

mento e experiência o que de certa forma o impede de progredir dentro da organização.

No entender de Hersey e Blanchard (1986, p.190) “São pessoas que não têm capacidade, mas sentem disposição para assumir responsabilidades, têm confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias.” Os resultados da pesquisa apontam que nenhum dos gerentes usa o perfil 2, sugerindo que as equipes por eles lideradas possuem habilidade para a execução das tarefas.

No que diz respeito às características citadas por Hersey e Blanchard (1986) no Perfil 3 (Partilhar/Compartilhar), analisa-se que o subordinado é portador de muita competência e conhecimento, no entanto demonstra pouco interesse em assumir determinadas responsabilidades que lhe são impostas por sua liderança desta forma, cabe ao líder adotar táticas de liderança que possam influenciar sua equipe no exercício de suas funções.

Os resultados da pesquisa demonstram que a maioria dos gerentes (62%) adota o Perfil 3 (Partilhar/Compartilhar). “Nestes casos, o líder precisa abrir a porta (comunicação bilateral e escuta ativa) no sentido de apoiar os liderados nos seus esforços de usar a capacidade que já possuem” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.190).

No perfil de liderança identificado como perfil 4 que Hersey e Blanchard (1986) chamam de Delegar, os subordinados possuem autonomia para desenvolver formas viáveis que lhe possibilitem a capacidade para solucionar os problemas que surgem. Os resultados indicaram que três gerentes usam o perfil 4 (Delegar). Nestas situações com equipes que apresentam alta maturidade, os autores sugerem um comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa.

4.3. RELAÇÕES ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E OS PERFIS IDENTIFICADOS

Após analisar os estilos de liderança, nota-se relação entre o perfil 1 (Informar/Determinar) e o estilo autocrático caracterizado por uma liderança mais autoritária. O estilo de liderança autocrático mantém o poder de decisão centralizado na figura do líder. (DUBRIN, 2003; BERGAMINI, 2009; BERGAMINI, 1990; LIMONGI-FRANÇA, 2006).

Já para o perfil 3 (Participar/Compartilhar) nota-se que o líder precisa enfatizar as relações para conseguir que o subordinado aceite mais responsabilidades. Podendo se perceber semelhanças com o estilo de liderança carismática.

Neste estilo de liderança, o lado emocional é envolvido pelo incentivo do líder, para conseguir estimular seus seguidores a se superarem focando nas metas e nas realizações das tarefas (LIMONGI-FRANÇA, 2006; DUBRIN, 2003; BERGAMINI, 2009; ROBBINS, 2000).

No entender de Limongi-França (2006, p.72), os fatores relacionados à liderança carismática como confiança, obediência espontânea, envolvimento emocional “pressupõem uma ligação intensa e forte entre o líder carismático e seus seguidores”.

E Dubrin (2003, p.287) complementa afirmando: “Os líderes carismáticos são mestres da comunicação. Eles formulam sonhos acreditáveis e apresentam sua visão do futuro como único caminho a ser seguido”.

Por outro lado, em se tratando do perfil 4 (Delegar), o subordinado apresenta mais autonomia para assumir responsabilidades, não sendo necessária muita ênfase nem no trabalho nem no relacionamento. Apresentando semelhança com o estilo de liderança democrática.

Para Limongi-França (2006, p.59), este estilo é “caracterizado pela presença de vários núcleos de poder que se intercomunicam e criam uma rede interativa e horizontalizada de distribuição e troca entre os membros.” A busca pela igualdade, a comunicação e a confiança entre líderes e liderados são fatores presentes no do estilo de liderança Democrática.

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento da pesquisa permitiu alcançar os objetivos inicialmente traçados, uma vez que foi identificado o perfil de liderança dos gerentes de bancos de Natal/RN.

Os resultados revelaram o perfil 3 (partilhar/compartilhar) como o perfil adotado pelos gerentes de bancos de Natal/RN mostrando o estilo de liderança carismática como o mais adequado para este tipo de perfil. No estilo de liderança carismática, o líder oferece recompensas para conseguir com que os subordinados realizem as atividades, influenciando-os e incentivando-os a se superarem e a se comprometerem no alcance dos resultados estabelecidos.

O perfil 1 (Informar/Determinar) apresenta as características do estilo da liderança autocrática, sendo, portanto, um estilo orientado para as tarefas. Nestes casos, as decisões são centralizadas no líder que costuma apresentar um comportamento mais autoritário.

Ao contrário deste estilo, foi também identificado o perfil de liderança 4 (Delegar) que direciona para o

estilo de liderança democrática. Trata-se do estilo de liderança orientado para as pessoas, o líder considera a opinião do grupo, proporcionando a seus subordinados mais liberdade de participação nas decisões.

Entre as limitações da pesquisa estão a ausência de questões no instrumento que permitisse elucidar melhor as discussões sobre o perfil contemplando variáveis como sexo, estado civil, nível de renda, grau de instrução o que de certa forma inviabilizou a construção do perfil social dos sujeitos da pesquisa.

Afora o reduzido número de gerentes, outra limita-

ção a ser citada reside no fato do perfil de liderança ter sido identificado considerando apenas a visão do líder.

Mesmo a despeito destes fatores, a pesquisa apresentou respostas ao problema proposto. Conclui-se, portanto, que o perfil de liderança está relacionado ao estilo e que, os gerentes de bancos de Natal/RN que adotam o perfil 3 partilhar/compartilhar conduzem equipes de maturidade média e que por isso, estão atentos ao relacionamento com os liderados, incentivam a participação nas decisões e buscam uma maior autonomia para a equipe.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Desenvolvimento de recursos humanos: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

_____. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 22.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de administração contemporânea*, Curitiba, v. 5 n.3. set./dez. 2001.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FIGLIOLI, José Osvaldo. **Psicologia para administradores: Integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

GRZYBOBSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. *Revista de administração contemporânea*, Curitiba, v. 6 n.2. maio/ago. 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. 9.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento organizacional: Conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUCRO do Itaú é o 1º maior entre bancos do país em um 1º trimestre.

G1, São Paulo, 12 de maio de 2011. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/05/lucro-do-itaue-o-1-maior-entre-bancos-do-pais-em-um-1-trimestre.html>>. Acesso em: 12 maio 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- _____. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- VASCONCELOS, Cathia Maria Caporali. **O perfil de liderança dos gestores de Foz do Iguaçu, segundo modelo situacional de Hersey e Blanchard**. 2007. Monografia (Pós Graduação do Centro de Ciências Sociais) – Universidade Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu,

ANEXO I

Quadro 3: Classificação dos perfis de liderança

Tipo 1 informar / determinar: questões no. 1, 5, 9, 13 e 17.
21. Sempre digo às pessoas da equipe o que é esperado delas. 22. Detalho as tarefas que meus subordinados devem desempenhar. 23. Penso que é minha responsabilidade indicar o que meus subordinados devem fazer. 24. Determino as ações das pessoas da minha equipe. 25. Dou muita atenção às tarefas a serem desempenhadas pela minha equipe.
Tipo 2 Vender / Persuadir: questões no. 2, 6, 10, 14 e 18.
26. Quando tenho uma boa ideia, gosto de fazer com que minha equipe pense como eu. 27. Faço com que minha equipe aja de acordo com as minhas ideias. 28. Acho que sempre existe uma forma de convencer as pessoas a agirem da forma mais adequada. 29. Acredito que a persuasão é uma ferramenta importante de liderança. 30. Tenho boa habilidade para fazer as pessoas agirem da forma que eu penso.
Tipo 3 Partilhar / Compartilhar: questões no. 3, 7, 11, 15 e 19.
31. Uma ação só é boa se leva em conta as ideias de todos da equipe. 32. As melhores decisões sempre são aquelas tomadas em conjunto. 33. Frequentemente reúno minha equipe para ouvir a opinião de todos. 34. Seria incapaz de tomar uma decisão sem a participação das outras pessoas da equipe. 35. Acredito que compartilhar informações e responsabilidades é essencial para um bom gerenciamento.
Tipo 4 Delegar: questões no. 4, 8, 12, 16 e 20.
36. Na hora de “pôr a mão na massa”, coloco a equipe para trabalhar e fico na supervisão. 37. Gosto quando as pessoas da minha equipe tomam iniciativas. 38. Não tenho problema em delegar responsabilidades. 39. Não sou um líder centralizador, deixo meus subordinados criarem. 40. Abro mão da minha forma de pensar se as outras pessoas da equipe propõem ideias melhores.

Fonte: Vasconcelos (2007) adaptado de e Hersey e Blanchard (1986).

ANEXO II

Questões	Muito característico	Característico	Pouco característico	Nada característico
1. Determino as ações das pessoas da minha equipe.				
2. Quando tenho uma boa idéia, gosto de fazer com que minha equipe pense como eu.				
3. Uma ação é boa se leva em conta às idéias da equipe.				
4. Na hora de “por a mão na massa”, prefiro mandar os outros fazerem.				
5. Digo às pessoas da equipe o que espero delas.				
6. Faço com que minha equipe aja de acordo com as minhas idéias.				
7. As melhores decisões são aquelas tomadas em conjunto.				
8. Gosto quando pessoas da minha equipe tomam decisões em conjunto.				
9. Detalho as tarefas que meus empregados devem fazer				
10. Acho que existe uma forma de convencer as pessoas a fazerem as coisas do jeito certo.				
11. Reúno minha equipe para ouvir a opinião das pessoas.				
12. Para mim é fácil delegar responsabilidades.				
13. Penso que é minha responsabilidade indicar o que meus subordinados devem fazer.				
14. Acredito que a persuasão é uma ferramenta importante de liderança.				
15. Procuro tomar decisões com a participação das outras pessoas da equipe.				
16. Não sou um líder centralizador deixo meus subordinados criarem.				
17. Dou muita atenção às tarefas a serem desempenhadas pela minha equipe.				
18. Tenho boa habilidade para fazer as pessoas agirem da forma que eu penso.				
19. Acredito que compartilhar informações e responsabilidades é essencial para um bom gerenciamento.				
20. Abro mão da minha forma de pensar se as outras pessoas da equipe propõem idéias melhores.				

Fonte: Vasconcelos (2007) adaptado de e Hersey e Blanchard (1986).

